



Open Access Repository  
[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Патологии при проведении реинжиниринга современных организаций

Blinov, A.O.; Rudakova, O.S.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Blinov, A., & Rudakova, O. (2014). Патологии при проведении реинжиниринга современных организаций. *European Journal of Management Issues*, 3, 16-23. <https://doi.org/10.15421/191403>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

УДК 338.45.01

А. О. Блинов, О. С. Рудакова

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

## ПАТОЛОГИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрены особенности перехода к инновационной модели экономического роста. Сформулированы причины, приводящие к неудачам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций. Изложены требования к команде по реинжинирингу. Показаны подходы к проведению одного из самых важных этапов реинжиниринга – построение модели организации «как должно быть».

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, системный подход, управленческие инновации, бенчмаркинг, мозговой штурм, реинжиниринг.

Розглянуто особливості переходу до інноваційної моделі економічного зростання. Сформульовано причини, що призводять до невдач під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів сучасних організацій. Викладено вимоги до команди з реінжинірингу. Показано підходи до проведення одного з найважливіх етапів реінжинірингу – побудови моделі організації «як має бути».

*Ключові слова:* бізнес-процес, системний підхід, управлінські інновації, бенчмаркінг, мозковий штурм, реінжиніринг.

The article describes the features of the transition to an innovative model of economic growth. Articulated reasons leading to failure during the reengineering of business processes in modern organizations. The requirements for the reengineering team. Showing the approaches of one of the most important stages of reengineering - building a model organization «as it should be.»

*Key words:* business process, system approach, innovation management, benchmarking, brainstorming, reengineering.

**Введение.** Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года в качестве основной задачи определен переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста, способной обеспечить рост конкурентоспособности российской продукции и услуг на внутреннем и мировом рынках. Инновационная экономика характеризуется максимальной гибкостью и нелинейностью организационных форм производства, включением процессов получения и обновления знаний во все производственные процессы, многократными, зачастую непредсказуемыми изменениями технологий за короткие промежутки времени.

В настоящее время доля России на мировом рынке высокотехнологичной продукции составляет лишь 0,3%. Это в 8,5 раза ниже, чем удельный вес российского ВВП. Россия реализует инновационного продукта в 130 раз меньше по сравнению с США. Удельный вес инновационно-активных организаций в России составляет только 9,3%. Несмотря на существенные изменения в производственных и технологических процессах, широкое применение в управлении информационных технологий многие организации продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. В то же время следует отметить, что без изменения существующих подходов в управлении невозможна технологическая модернизация экономики. Необходимо внедрять инновационные управленческие решения, потому что управленческие инновации гораздо дешевле, чем технологические. Эксперты Еврокомиссии в 2008 году констатировали, что именно управленческие инновации в ближайшие годы будут одним из основных

факторов повышения конкурентоспособности на мировом рынке [5].

**Постановка задания.** Цель исследования - выявление причин, приводящих к неудачам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов, а также формулирование требований к команде по реинжинирингу на этапе построения модели организации «как должно быть».

**Результаты.** Возникновение такой управленческой инновации, как реинжиниринг бизнес-процессов, было вызвано внедрением в практику управления информационных технологий (ИТ). ИТ влияют на повышение качества управления. К конкретным результатам информатизации можно отнести следующее [2].

*Повышение эффективности труда персонала.* Засчет устранения временных и географических барьеров доступ к базам данных может осуществляться откуда угодно и когда угодно. Таким образом появляется возможность работы тогда, когда в этом есть наибольшая необходимость и там, где можно продемонстрировать наибольшую отдачу.

*Увеличение производительности труда.* Новые ИТ значительно ускоряют производственно-технологические процессы, снижают затраты и увеличивают производительность труда персонала.

*Перераспределение полномочий.* В результате внедрения ИТ изменяются принципы распределения информации в организации, доступ к ней получает более широкий круг сотрудников, причем перед работниками низших уровней возникает необходимость принятия решений, которые прежде принимали их руководители. Данные изменения отвечают принципам управления знаниями, то есть решения принимают те, кому предстоит их реализовывать.

*Развитие сотрудничества.* ИТ способствуют развитию сотрудничества как внутри организации, так и с внешней средой (покупателями, поставщиками и другими организациями), появляется возможность обмена информацией и идеями между сотрудниками организации, разбросанными по всему миру.

*Командный дух в организации.* ИТ являются важной частью современных обучающихся организаций. Они способствуют более быстрой идентификации проблем и возможностей, ускоряют принятие решений, увеличивают способность организации к обучению за счет широкого обмена не только информацией, но и знаниями. Работники также получают возможность анализировать ключевую информацию и принимать качественные решения.

Таким образом, грамотное внедрение современных ИТ, сопровождаемое реинжинирингом бизнес-процессов, позволяет достичь совершенно новых деловых позиций организации. Реинжиниринг – это системная перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности организации.

Реинжиниринг бизнес-процессов может использоваться в следующих ситуациях:

- организация находится в критической ситуации (потеря доли рынка, снижение прибыли, высокие издержки);
- организация не находится в критическом положении, но предвидит его наступление в будущем;
- организация-лидер, находящаяся на пике своей эффективности, проводит агрессивную маркетинговую политику, желая добиться большего с помощью реинжиниринга;

- организация включает в контур управления современные ИТ [2].

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов всегда сопровождается внесением изменений как в структуру организации, так и в процессы деятельности. Такие изменения не должны проводиться с потерей качества управления, поэтому предлагаемые изменения обосновываются и согласовываются с руководством организации. Основным критерием изменений является их целесообразность с точки зрения процесса в целом. Основной предпосылкой успешного введения изменений является конструктивность позиции и понимание причины изменений соответствующими руководящими лицами.

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. Среди возможных причин можно выделить следующие.

1. Попытка улучшить существующий процесс, а не перепроектировать его. Консерватизм объясняется тем, что частичное улучшение старых процессов – наиболее безопасный и безболезненный путь, так как не все организации могут принять радикальную перестройку.

2. Несвоевременность начала проведения реинжиниринга.

3. Перенос акцента на технологический компонент осуществления реинжиниринга в ущерб социальной составляющей [6]. В тоже время социальная подсистема оказывается серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа.

4. Несистемный подход к обновлению. Перепроектирование процессов должно затрагивать изменения и в других областях – проектирование работ, организационных структур, систем управления и оценок.

5. Неправильная оценка затрачиваемых ресурсов, ошибочные оценки предполагаемой эффективности проектов по реинжинирингу.

6. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры. Для успешного выполнения процессов изменения организации персонал должен иметь побудительные причины, чтобы принять новые системы ценностей и убеждения.

7. Неготовность организации к освоению новации. Эта причина заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются при больших амбициях руководства организации. Задача реинжиниринга – не укреплять, а разрушать существующие организационные границы.

8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести преобразования, не ущемив ничьих прав, не может дать позитивный результат. Затягивание процесса во времени опасно, так как создает атмосферу напряженности и проект воспринимается как очередная программа изменений. Поэтому путь от декларирования идей до завершения реконструированных процессов не должен растягиваться на годы.

9. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Важный компонент инвестиций – затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников. Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других мероприятий, так как внимание руководства и персонала должно быть занято только проектом, без отвлечения на другие программы.

10. Наличие патологий в организации, не позволяющих грамотно вести проект по реинжинирингу бизнес-процессов. Понятие патологии в настоящее

время используется в двух значениях — как отклонение от нормы и как дисфункция [1]. По исследованиям американских аналитиков до 60% распоряжений высшего менеджмента не выполняются не из-за «злого умысла», а именно по этой причине.

Анализ перечисленных выше причин показывает, что все они могут быть связаны с отсутствием системного подхода к управлению реинжинирингом бизнес-процессов.

В соответствии с системным подходом в управленческой деятельности необходимо учитывать влияние и взаимодействие как внутренних, так и внешних факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие на функционирование организации. При этом ее необходимо рассматривать как открытую систему, совокупность взаимосвязанных элементов, таких как персонал, структура, задачи и технологии, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

В этой связи особо хотелось бы подчеркнуть, что при управлении процессом реинжиниринга бизнес-процессов нельзя делать акцент только на его технологической составляющей. Не меньшее, если не большее значение приобретает учет социальной составляющей. Отсутствие должного внимания к этому может свести на нет все усилия, предпринятые ранее, поскольку нередко именно социальная подсистема оказывается серьезным источником сопротивления всем организационным изменениям.

В результате реинжиниринга бизнес-процессов в социальной подсистеме организации происходят следующие изменения [6].

1. Меняется характер работы исполнителей. Каждый член группы (команды), который участвует в выполнении конкретного бизнес-процесса, становится ответственным за весь процесс. Это требует от него понимания процесса в целом и умения выполнять не один, а несколько видов работ.

2. Повышается самостоятельность принятия решений в рамках компетенций.

3. Возрастают требования к уровню и качеству подготовки исполнителей. Необходимо понимать процесс в целом и уметь выполнить любое задание. При этом образование должно быть непрерывным, так как во внешнем окружении организации происходят постоянные изменения.

4. При оплате труда и оценке эффективности сотрудников отмечается переход от оценки деятельности к оценке результатов.

5. Изменение в оргструктуре организации приводит к сокращению общего числа менеджеров.

6. Видоизменяются административные функции – от секретарских к лидирующим, обеспечивающим мотивацию членов команд и заинтересованность в результатах труда.

Для успеха в проведении реинжиниринга следует сформировать работоспособную, квалифицированную и инициативную команду, способную к восприимчивости и приложению на практике перспективных технологий.

Команда по реинжинирингу – коллектив сотрудников, непосредственно выполняющий проект. Эта команда должна обеспечить:

- создание образа будущей организации, моделирование воздействий на деятельность организации альтернативных архитектур процессов;
- описание жизненного цикла для каждого продукта организации;
- адаптацию выбранного архитектурного решения к существующей организации;

- реализацию конечного проекта с учетом как человеческих, так и технических ресурсов;
- описание реформированной организации, содержащее, кроме общих данных, основные задачи и способы их выполнения для каждого сотрудника в отдельности.

В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо наличие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности, быть способны выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху.

Многие группы по реинжинирингу создаются в качестве «ударного звена»: руководство компании реагирует на кризис в подразделениях привлечением внешних консультантов или направлением на этот участок внутренних консультантов. К сожалению, вероятность того, что привлеченные специалисты смогут что-то существенно изменить в организации самостоятельно, невелика. Но нельзя рассчитывать и только на внутренних консультантов. Дело в том, что, как правило, те, кто ближе к проблеме, даже не видят ее. Они вряд ли в состоянии что-либо радикально изменить. Более того, они-то и послужили причиной возникновения проблем. Внутренние консультанты не могут быть объективны, они не видят задач, лежащих вне их подразделения, не обладают техническими знаниями и средствами, необходимыми для реструктуризации. В то же время они знают существующие процессы, их недостатки, обладают опытом работы, именно с ними взаимодействуют клиенты.

Соответственно, для успешного исхода дела работники подразделения должны осознать, что им нужна помощь, признать правильность предложенного решения проблемы и необходимость его внедрения. В то же время нельзя обойтись без экспертных знаний и объективности сторонней организации.

Состав группы по реинжинирингу должен быть смешанным, например:

- те, кто совсем не знает процесса;
- те, кто очень хорошо знает процесс;
- представители клиентов компании, если есть такая возможность;
- один или два технических эксперта;
- наиболее грамотные и преданные сотрудники;
- специалисты, не работающие в компании.

Важно, чтобы в группе было не более десяти человек. Если это невозможно, лучше отказаться от некоторых фигур, включенных из чисто «представительских» соображений.

Сложность управления творческим потенциалом персонала посредством командной работы может быть обусловлена отсутствием культуры совместной деятельности, индивидуализмом, стремлением к лидерству, личным результатам, нетерпением. Это требует от каждого участника понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают необходимые для оперативного руководства.

По мере анализа и документирования процессов деятельности, использования инструментов моделирования, тесного общения с руководством

организации и согласования необходимых изменений, процесс реинжиниринга может пройти относительно безболезненно и постепенно, не вызывая катастрофического отторжения новаций у руководителей среднего звена и исполнителей. Руководство предприятия должно осознавать, что уровень квалификации и способности сотрудников, привлекаемых к внедрению, будет непосредственно влиять на окончательный результат. Чем серьезнее отношение руководства к подбору персонала, тем большую отдачу от внедрения они получают.

Есть потребность в персонале, осуществляющем процесс реинжиниринга. Поэтому необходимо готовить кадры, которые не только захотят, но и сумеют работать в новых условиях, будут обладать соответствующими компетенциями. Важно разработать систему мотивации персонала, адекватную проводимым преобразованиям.

Одним из самых ответственных этапов при выполнении реинжиниринга бизнес-процессов является построение модели «как должно быть». Этот этап, безусловно, является самым сложным, ибо связан с творчеством, с научным предвидением. Нельзя считать этот этап чисто инженерной задачей, хотя некоторые типовые приемы реинжиниринга существуют и известны (формализованы).

Успешность выполнения данного этапа, в большой степени зависит от творческого потенциала команды и всей организации в целом. При разработке модели «как должно быть» применяются известные методы исследования систем управления. Выбор конкретных методов определяется знаниями, опытом и интуицией менеджеров и специалистов, проводящих исследования. Грамотное применение методов способствует получению достоверных и полных результатов исследования проблем, возникших в организации. Представляется, что на этом этапе весьма успешно можно применять бенчмаркинг [3] и метод мозгового штурма.

Бенчмаркинг – это методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг помогает относительно быстро и с небольшими затратами усовершенствовать деятельность организации, понять, как работают передовые конкуренты, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Ценность бенчмаркинга заключается не только в том, что организации не надо изобретать то, что уже изобретено. Внимательно изучая достижения и ошибки других, можно разработать собственную модель, которая будет максимально эффективна именно для конкретной организации.

В зависимости от целей и масштабов выделяют следующие виды бенчмаркинга.

1. Общий бенчмаркинг – заимствование любых успешных идей, наработок из различных сфер деятельности человека.
2. Отраслевой бенчмаркинг. Передовой опыт перенимается у организаций в других отраслях, потому что здесь проще бывает договориться об обмене опытом.
3. Конкурентный бенчмаркинг. Апробация успешного опыта организаций-конкурентов.
4. Внутренний бенчмаркинг. Это сравнение эффективности работы разных подразделений организации, распространение лучшего опыта на всю организацию.

Бенчмаркинг – это не только методика изучения и внедрения успешных решений. Это практика ведения и развития бизнеса, требующая непрерывного выполнения и взаимосвязи с другими подходами к управлению. Использование

методов бенчмаркінга при реінжинірингу бізнес-процесів представляється найбільш цілеспрямованим.

Другим ефективним засобом стимулювання творчої активності всіх без виключення членів команди по реінжинірингу є метод мозкового штурма [4]. Одно з основопологаючих правил мозкового штурма полягає в тому, що ні одна ідея не повинна відхилятися. Пропозиція, що представляється спочатку невдачею, може бути просто нечітко сформульованою. Навіть безперспективна на перший погляд ідея може послужити каталізатором для вироблення інших. Важливо постійно пам'ятати про те, що ні одна ідея не може бути настільки незначущою, щоб не заслуговувати розгляду. Мозковий штурм як раз і є приводом для розгляду всіх без виключення ідей, спрямованих на здійснення позитивних перетворень.

Необхідно системний підхід до формування ідей. Вироблення пропозицій по реінжинірингу є найбільш творчим етапом всього процесу, на якому закладається фундамент оновленої організаційної структури та діяльності. В пошуках продуктивних ідей для здійснення перетворень не повинно залишатися незатрагованими теми. Кожен член команди по реінжинірингу організації зобов'язаний брати участь у виробленні та удосконаленні ідей, а також у наступному аналізі їх рентабельності. Представляється дуже важливим створення обстановки, сприятливої ​​пошуку нових ідей, стимулюючої творче мислення, спрямоване на вироблення підходів до радикального зниження витрат та збільшенню доходів. Не обмежуючись простим дослідженням ефективності виконуваних робіт, необхідно переглянути положення, що лежать в основі поставлених завдань. В процесі вироблення пропозицій по реінжинірингу виділяють чотири складові: формування банку ідей; чітка формулювання накопчених ідей; визначення порівняльної цінності ідей; удосконалення ідей.

В інтересах урахування складних організаційних взаємозалежностей кожна ідея виноситься на розгляд співробітників, до яких вона так чи інакше стосується. Спираючись на отримані від них зауваження, команда по реінжинірингу вдосконалює ідею в плані максимізації прибутку та інших переваг, а також зниження ризику, пов'язаного з її реалізацією. Цей процес носить ітераційний характер. Якщо цей етап опустити, то дуже ймовірно відхилення хорошого рішення безпосереднім виконавцем бізнес-процесу, і, як наслідок, провал всього процесу реінжинірингу.

Далеко не кожне пропозиція знайде своє втілення. Деякі ідеї можуть бути відхилені як надто ризиковані в тому сенсі, що можуть призвести до зниження ринкової активності та пошкодити репутації організації серед фахівців та клієнтів. Завдання команди по реінжинірингу полягає в тому, щоб вибрати найбільш успішні ідеї. Тем не менше метою вироблення пропозицій по реінжинірингу є створення максимально об'ємного банку ідей, реалізація яких була б пов'язана з невисоким ризиком і призводила б до суттєвого збільшенню прибутку.

Відповідальність за формування банку ідей лежить на керівниках команд по реінжинірингу. Однак рішення приймається не самотньо. Вони обговорюються між собою, підпорядкованими та вищими керівниками, привабливі для своїх потреб ресурси всієї організації. В своїй роботі вони використовують ініціативу, виходячи як з верхніх, так і з нижніх



уровней организационной иерархии.

**Выводы.** Создание бизнес-модели организации в графическом, текстовом или каким-либо еще виде позволяет выявить причинно-следственные связи предметной области (отразить организационную, функциональную или информационную структуры организации). Наглядность модели организационной структуры (отвечающей на вопрос: «кто и чем занимается») повышает прозрачность границ ответственности сотрудников. Используя инструментарий моделирования бизнес-процессов, путем связывания ролей с работниками и процессами можно сгенерировать для каждого работника документ, отражающий предъявляемые к нему требования, предоставляемые ему полномочия и должностную инструкцию. При этом модели бизнес-процессов определяют, как должны выполняться те или иные бизнес-функции, и именно они составляют основу комплекса бизнес-моделей организации.

Проект по описанию бизнес-процессов несомненно поможет бизнесу в его деятельности и будет способствовать: повышению прозрачности деятельности организации; закреплению зон ответственности сотрудников организации; улучшению взаимодействия подразделений; решению проблемы «незаменимых сотрудников».

Таким образом, проводя реинжиниринг бизнес-процессов и используя возможности информационных технологий, организация может создать новую структуру, полностью изменить бизнес-процессы для кардинального повышения эффективности своей деятельности, добиться конкурентного преимущества.

#### Библиографические ссылки

1. Ануфриева Н. Н. Патологии организации / Н. Н. Ануфриева // ЭКО. – 2006. - № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006\\_12/Anufrieva.htm](http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006_12/Anufrieva.htm)
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 864 с.
3. Исаев Р. А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке / Р. А. Исаев. - М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2009. – 318 с.
4. Пол Х. Аллен. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха / Х. Аллен Пол; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. - 264 с.
5. Управление бизнес-процессами современных организаций: монография / под общ.ред. М. М. Максимцова. - М.: МГСУ, 2009. - 311 с.
6. Чадаев В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи / В. К. Чадаев. -М.:Эко-Трендз, 2004. - 176 с.

*Надійшла до редколегії 13.01.2014*